

# **La spécificité des modes de régulation dans les organisations temporaires : un défi pour la fiabilité organisationnelle**

## **Specific methods of regulation in temporary organizations: a challenge for the organizational reliability**

Florie Mazzorana, Christophe Martin et Jean-Luc Wybo

Mines ParisTech, Centre de recherche sur les risques et les crises (CRC), Sophia Antipolis, France

Rue Claude Daunesse,  
06904 Sophia Antipolis Cedex

Tél: (+33) 493.95.74.86

Fax: (+33) 493.95.75.81

florie.mazzorana@mines-paristech.fr

### **Résumé**

Les organisations temporaires sont dans l'industrie de nature variées (chantiers, projets, maintenance périodique, cellules de gestion de crise). Elles se définissent par leur caractère éphémère et des modes de coopérations entre les acteurs échappant à la régularité des relations qui existent dans les organisations traditionnelles. Souvent enchâssées dans des organisations permanentes, c'est notamment le cas des chantiers, des projets et de la maintenance périodique des systèmes sociotechniques complexes, ces organisations sont soumises à des formes de régulations internes et externes qui sont à ce jour mal connues. L'objectif de cette communication est de répertorier les formes d'organisations temporaires et d'en présenter une typologie qui tient compte des modes de régulation et des interactions avec leurs entreprises mères. Cet article soutient qu'une connaissance plus fine de ces organisations permet de mieux comprendre les enjeux de sécurité que leur existence fait peser sur les industries à risque.

### **Summary**

Industry provides many examples of temporary organizations: construction projects, maintenance tasks, crisis management units. Such organizations are characterized by a short lifespan and by cooperation rules between actors that differ from the usual relationships found in traditional organizations. Often embedded into permanent organizations (particularly for large construction projects and periodic maintenance in complex socio-technical systems), these organizations show a high degree of autonomy and are subject to forms of internal and external regulation that are currently poorly understood. The objective of this paper is to provide a better understanding of temporary organizations and a typology of such systems in function of their regulation rules and their links with the permanent parent organization (if there is one). This paper argues that a more refined knowledge of these organizations help better understand the safety matters that they may represent for at-risk industries.

---

## **Introduction**

Les théories classiques des organisations sont fondées sur l'hypothèse que celles-ci sont ou devraient être permanentes. Ainsi, les théories économiques et les analyses sociologiques s'intéressent principalement à l'individu, à ses actions, ses objectifs et ses stratégies au sein d'organisations qui durent.

Néanmoins, l'entreprise et les organisations ont évolué depuis le 19ème siècle : on est tout d'abord passé de structures familiales et à taille humaine à des entreprises intégrant les processus de production, divisant les tâches, augmentant et employant le capital au service de leur expansion et de leur croissance. Cette évolution née de la révolution industrielle s'est accompagnée d'une importante réflexion sur l'organisation du travail, les rapports sociaux, et la création d'une hiérarchie managériale. Une deuxième phase de transformation s'est opérée récemment avec l'arrivée des nouvelles technologies (les ordinateurs et les technologies de l'information). Les entreprises ont évolué vers davantage d'externalisation, vers plus de flexibilité et vers des modes de coordination des tâches et de la production réalisées dans des lieux dispersés et/ou sur la base de structures juridiquement indépendantes.

C'est donc naturellement que, ces dernières années, la littérature s'est de plus en plus intéressée, d'une part aux organisations temporaires ou en projet et d'autre part au besoin croissant de flexibilité des entreprises évoluant dans un monde de plus en plus fluctuant et incertain (Lundin et Söderholm, 1994 ; Lundin, 2003 ; Mario et Madeleine, 2002 ; Modig, 2007 ; Muller et al, 2013).

Le qualificatif de « temporaire », lorsqu'il est associé à une organisation, peut signifier plusieurs choses :

Il peut se rattacher à la seule notion de durée, limitée dans le temps par rapport à la durée courante des organisations traditionnelles. Dans ce contexte, on peut dire qu'un chantier, un projet de réparation ou encore une mission d'audit sont des organisations de nature temporaire puisqu'elles n'ont vocation qu'à durer quelques semaines, voire quelques années,

tandis que la plupart des entreprises sont établies pour une durée pluriannuelle et affichent même une certaine forme de pérennité tant qu'elles restent profitables.

Le qualificatif « temporaire » peut également traduire le fait qu'on envisage dès le début que la durée de la structure sera limitée, bien souvent parce que l'objectif poursuivi est ponctuel et qu'une fois atteint il entraînera la dissolution de l'organisation. C'est le cas d'un chantier dont l'objectif est la mise en exploitation d'une usine ou encore d'une mission d'audit. L'atteinte de l'objectif de ce type d'organisation coïncide avec leur date de dissolution. Ces organisations peuvent donc être qualifiées de temporaires au sens où elles poursuivent un objectif précis et ponctuel. Ledit objectif étant généralement fixé par une organisation de nature plus pérenne.

Une organisation est souvent caractérisée par des moyens, des individus, des règles régissant leurs relations et leurs comportements de façon à optimiser les chances d'atteindre l'objectif collectif.

Sous cette perspective, la notion d'organisation temporaire peut être définie comme une organisation coordonnant des individus et des moyens, sur une durée limitée, en vue d'atteindre un objectif ponctuel. Néanmoins, une telle définition mérite, comme nous le ferons plus loin, d'être comparée et enrichie d'autres définitions obtenues au moyen d'une première revue bibliographique.

Dans tous les cas, et quelle que soit la définition retenue, la notion d'organisation temporaire questionne en premier lieu car elle réunit et régule les relations entre individus pour une durée qu'ils savent limitée et un objectif qui ne dure pas dans le temps.

En outre, dans les organisations temporaires, bien souvent, plusieurs entités juridiquement indépendantes interviennent. Ces organisations présentent des modèles de coordination et de contrôle du travail différents, pouvant faire coexister plusieurs systèmes hiérarchiques, parfois déconnectés des lieux et des sites de réalisation des tâches.

L'intérêt d'étudier les organisations temporaires tient donc au fait que ces organisations se distinguent des organisations classiques par leur caractère éphémère et par leurs modes de coopération entre acteurs qui échappent à la régularité des relations qu'on peut constater dans des organisations permanentes. Ces modes de coopération, peu connus des organisations qui en sont à l'origine, peuvent en effet être à la source d'effets vertueux mais aussi de risques pour l'organisation tout entière.

Dans les travaux menés, nous nous sommes tout d'abord interrogés sur comment la littérature appréhendait les organisations temporaires pour tenter d'en établir une définition et certaines caractéristiques. Ces premières analyses, comme nous le verrons plus loin, ont permis de mettre en exergue que ces organisations présentent un certain nombre d'enjeux en matière de coordination, de respect des directives hiérarchiques et de diffusion de l'information. Sous la perspective du jeu des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977 ; Simon, 1983), il apparaît également que les organisations temporaires questionnent sur ce qui crée l'adhésion des individus à l'organisation et à ses objectifs et sur ce qui permet l'accès et la diffusion du savoir dans une structure dont l'historique manque et où le phénomène d'apprentissage, nécessaire à la bonne réalisation des tâches reste limité.

A la fin du présent document, nous expliquerons également en quoi les premiers éléments de résultat théoriques nous conduisent à vouloir poursuivre nos recherches et à analyser un ou des organisation(s) temporaire(s) d'une façon plus pragmatique et fondée sur l'observation de terrains. En particulier, ces travaux futurs, dont nous préciserons la méthodologie, auront pour objectif de confirmer ou infirmer certains résultats théoriques issus d'une analyse purement bibliographique. Ils auront aussi pour but de mieux comprendre en quoi le comportement des acteurs de ce type d'organisation peut différer de celui des organisations pérennes et en quoi ces différences sont susceptibles d'induire des risques de non-respect des règles de sécurité et de déviance de l'organisation par rapport à ses objectifs initiaux au profit d'intérêts d'individus ou de groupes d'individus particuliers.

## **Définition et spécificités de l'organisation temporaire**

Dans cette partie, nous mettrons tout s'abord à profit une première revue de la littérature afin de fournir des éléments de définition des organisations-projet et des organisations temporaires. Puis, nous nous intéressons aux caractéristiques – d'un point de vue théorique – de ce type d'organisation.

### **1. Une organisation caractérisée par sa dimension « temporaire »**

Les organisations temporaires sont, comme le suggère leur appellation, d'une nature « temporaire ». Cette dimension peut, comme nous l'avons vu en introduction, tant se rattacher à leur caractère « éphémère », par opposition à la pérennité de la plupart des organisations traditionnelles, ou à la seule notion de « durée », lorsque l'existence de ces dernières s'avère être plus courte que celle de la majorité des organisations.

Force est de constater, à la lecture de la plupart des ouvrages économiques, sociologiques ou encore managériaux, que peu d'auteurs s'intéressent à l'organisation temporaire. En revanche, de nombreux travaux portent sur l'organisation de type « projet ». Aussi, afin d'affiner notre compréhension et notre recherche d'une définition de l'organisation temporaire nous sommes-nous intéressés tant aux ouvrages et articles relatifs aux projets qu'à ceux portant sur les organisations temporaires à proprement parler. De ces premières lectures, nous avons sélectionné l'échantillon de définitions suivant :

Référence	Définition <sup>1</sup>
-----------	-------------------------

<sup>1</sup> Les extraits ont été traduits en anglais par les auteurs afin de faciliter la lecture.

Goodman and Goodman (1976)	Les organisations temporaires font intervenir "un lot d'individus aux compétences diverses travaillant ensemble sur une tâche complexe pendant une période de temps limitée."
Keith (1978)	"Les systèmes temporaires sont des structures d'une durée limitée qui fonctionnent avec et au sein d'organisations permanentes."
Cleland and Kerzner (1985)	Un projet est "une combinaison de ressources humaines et non humaines mises en commun dans une organisation temporaire en vue d'atteindre un but spécifique."
Turner (1990)	Un projet est "une entreprise dans laquelle des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées d'une façon nouvelle, pour entreprendre une tâche unique, spécifique, sous des contraintes de coût et de temps, et afin d'obtenir un changement bénéfique défini par des objectifs quantitatifs et qualitatifs."
Lundin and Söderholm (1994)	"les organisations temporaires sont presque toujours motivées par le besoin de réaliser des actions spécifiques afin d'atteindre des objectifs immédiats."
Packendorff (1995)	Un projet est "une tâche donnée, planifiable et unique, limitée dans le temps, complexe dans son implémentation et sujette à évaluation."
Lundin et al. (2003)	"Un projet a un début et une fin, et n'a rien de l'aspiration à la continuité d'une organisation ordinaire." "Un projet a tendance à passer par une série de phases durant son existence."
	"Les projets ont généralement deux traits très caractéristiques : ils ont été conçus pour un objectif de fait que leur existence est limitée dans le temps dès le moment de leur création, et ils se focalisent sur une tâche principale."
Turner and Müller (2003)	"Un projet est une organisation temporaire à laquelle des ressources sont allouées pour entreprendre une action unique, nouvelle et transitoire en gérant leur inhérente incertitude et besoin d'intégration afin d'atteindre des objectifs de changement bénéfiques."
Janowicz-Panjaitan et al. (2009)	Les projets sont "l'une des nombreuses manifestations tangibles des organisations temporaires." Selon les auteurs, "malgré la grande diversité des formes et activités que les organisations temporaires peuvent prendre (...) la temporalité est le seul facteur qui leur est réellement caractéristique, tandis que les autres facteurs n'en sont simplement que les conséquences ou la corrélation."

**Table 1.** Echantillon de définition du projet et de l'organisation temporaire

La plupart des auteurs que nous avons lus, qui n'apparaissent naturellement pas tous dans le tableau ci-dessus, mettent surtout en avant les caractéristiques de certaines organisations temporaires et en dressent paradoxalement assez rarement la définition.

De ces différentes approches du projet et de l'organisation temporaire, nous retenons que l'organisation a une dimension collective, c'est-à-dire qu'elle fait intervenir plusieurs individus voire entités, et que bien souvent ses objectifs sont ponctuels. Nous retenons également que, naturellement, elle a une durée limitée dans le temps et qu'il s'agit, en tant qu'« organisation » d'une entité « sociale », c'est-à-dire pourvue d'une existence propre par opposition à une équipe (d'une durée temporaire) interne à une organisation. Nous proposons pour notre part de définir l'organisation temporaire comme étant « une entité sociale et collective, établie pour une durée limitée afin d'atteindre un objectif ponctuel, et qui a vocation à être dissoute une fois cet objectif atteint. »

Nous venons de nous attacher à définir les organisations temporaires. Nous allons désormais nous intéresser à leur mode de fonctionnement en tant qu'organisation.

## **2. Les spécificités organisationnelles de l'organisation temporaire**

L'organisation temporaire étant une organisation, il est intéressant d'analyser comment se met en œuvre l'action collective en son sein et quels sont, en conséquence, les problèmes de prise de décision, de contrôle, de coordination et de conflits qui peuvent y émerger.

Dans cette partie, afin d'appréhender les risques et l'incertitude propres à ce type de structure, nous nous intéressons à son fonctionnement, notamment collectif, et tentons de mettre en exergue les caractéristiques qui la font différer d'une organisation permanente. En particulier, nous nous intéressons, à la lecture de certaines références bibliographiques, au phénomène d'adhésion des individus à l'organisation et à ses objectifs, aux questions de coordination des tâches et enfin aux problématiques d'obtention et de diffusion de l'information au sein de l'organisation. Mais avant de nous pencher sur ces différents thèmes, il nous semble pertinent, parce que cela est susceptible d'influencer le fonctionnement des organisations temporaires, de nous intéresser aux relations que celles-ci ont avec d'éventuelles organisations permanentes à l'origine de leur création.

### **2.1 Les liens entre organisation temporaire et organisation « mère » permanente**

Force est de constater, notamment sur des organisations temporaires telles que – pour ne citer que quelques exemples propres au secteur de l'énergie – des chantiers de construction de centrales électriques, de pose de canalisation gazière, des opérations de maintenance, de démantèlement de centrale nucléaire ou encore de déplétion de champs gaziers, qu'il existe bien souvent une organisation pérenne à l'origine de leur création.

Dans ces cas, les organisations temporaires poursuivent un objectif qui se trouve dans l'intérêt et en rapport avec les objectifs de l'organisation mère. Certains auteurs, tels que Turner et Keegan (2001) ou Müller et Turner (2003), analysent même l'organisation temporaire en tant que projet et y voient un moyen, pour une organisation permanente, d'externaliser un risque en lui faisant assumer une fonction de production et gérer l'incertitude d'un changement. Dans ce cas là, rien que par sa nature éphémère et son utilisation en tant que réponse à la gestion de l'incertitude, l'organisation temporaire apparaît dans un contexte moins stable et plus risqué qu'une organisation traditionnelle.

Il convient néanmoins de nuancer cette vision des organisations temporaires car certaines d'entre elles ne sont pas nécessairement liées à une autre organisation. Il peut s'agir par exemple de start-up créées avec l'objectif d'une revente rapide par leurs actionnaires (puis d'absorption par une structure plus grande), d'événements artistiques ou sportifs initiés par des individus isolés, ou encore de démarches humanitaires ponctuelles portées par plusieurs individus. Dans ces cas, l'intérêt collectif de l'organisation ne sert pas les intérêts d'une organisation plus grande qui en est à l'origine mais reste néanmoins une structure collective visant un objectif ponctuel.

Comme nous le verrons dans les parties qui suivent, en nous appuyant notamment sur les travaux de Modig (2007), Oerlemans (2007) et Packendorff (2002), le lien qui unit l'organisation temporaire à une ou des éventuelle(s) organisations mère(s) permanentes peut influencer le fonctionnement de l'organisation.

## **2.2 L'adhésion des individus à l'organisation**

Pour qu'une organisation fonctionne selon les objectifs qui lui ont été initialement fixés, il faut que les objectifs des individus qui y participent soient compatibles avec ces derniers ainsi qu'avec sa durée limitée. Lorsqu'une organisation mère est à l'origine de l'organisation temporaire, et lui est encore liée pendant son existence, l'organisation temporaire va faire coexister des individus qui sont employés au sein d'une structure pérenne (l'« organisation-mère ») et d'autres qui en sont à priori indépendants. Les critères d'adhésion des individus à l'organisation temporaire ne seront probablement pas les mêmes dans les deux cas.

Dans le premier cas, puisqu'il s'agit d'employés d'une structure dans laquelle ils inscrivent leur carrière, ils sont susceptibles d'adhérer au projet si celui-ci améliore leur rémunération ou leurs perspectives de promotion. Une organisation pérenne, « prospère et en pleine croissance offre davantage d'éléments de prestige et d'occasions de promotion » (Simon, 1983, p.105) ce qui fait que l'implication d'un individu mis à disposition par l'organisation pérenne va probablement dépendre de l'amélioration que cela implique en interne pour sa carrière, une fois l'objectif collectif atteint. Dans ce cas, l'adhésion à l'organisation temporaire peut découler de l'adhésion à l'organisation-mère, parce que l'individu la voit comme un « prolongement » de la structure qui l'emploie.

En revanche, dans le cas où les individus de l'organisation temporaire ne sont pas employés par une structure pérenne qui les met à disposition, leur adhésion aux objectifs de l'organisation va probablement dépendre de l'amélioration que celle-ci implique, même une fois dissoute, pour leur futur. Dans ce cas, leur motivation peut être conditionnée par un apport financier substantiel lié à l'atteinte des objectifs collectifs ou à l'espérance d'une amélioration de leurs perspectives d'employabilité futures au sein d'autres structures, ce qui n'est possible que si leur visibilité vis-à-vis de l'extérieur est bonne pendant l'accomplissement de leurs tâches.

Cette thèse est celle avancée notamment par Modig (2007) et Packendorff (2002) qui indiquent que la durée de l'implication des acteurs et leur lien avec une organisation pérenne mère, s'il en existe, va influencer leur comportement. Les personnes qui sont embauchées pour une durée limitée par la structure temporaire vont davantage être loyales à leur réseau ou à d'autres potentiels partenaires professionnels qu'aux membres de l'organisation. Ceci s'explique par le fait qu'ils chercheront à sécuriser un futur emploi ou contrat. « Il y a un risque que les employés dont les opportunités futures ou la position au sein d'une organisation dépendent de leur visibilité sur des projets antérieurs agissent de façon opportuniste » (Modig, 2007, p.810).

Ainsi, l'adhésion des individus à une organisation temporaire ne se fait pas de la même façon que dans une organisation pérenne. De plus, les membres de l'organisation n'ont pas les mêmes motivations selon qu'ils sont employés par une structure pérenne « mère » ou qu'ils sont totalement indépendants, ce qui peut présenter des risques plus marqués d'« opportunisme » et de dérive par rapport aux objectifs collectifs.

L'organisation temporaire, par sa durée limitée, pose donc un certain nombre de problèmes : le comportement des acteurs semble y être plus difficile à anticiper et à maîtriser, et leur loyauté peut malheureusement moins facilement être validée avec l'expérience que dans une organisation traditionnelle qui a vocation à durer.

Nous allons maintenant nous intéresser aux questions relatives à la définition et à la coordination des tâches dans les organisations temporaires.

## **2.3 La définition et la coordination des tâches**

### **Entre structure normative légère axée sur des compétences interpersonnelles et formalisme hérité de l'organisation pérenne-mère**

Certains travaux (Janowicz-Panjaitan et al, 2007), font le point sur la littérature relative à la coordination des projets ou des organisations temporaires. Selon eux, les organisations temporaires ont moins de structures normatives et formelles que les organisations pérennes. En outre, elles ont moins de processus hiérarchiques et de bureaucratie et font davantage appel à des processus de coordination interpersonnels.

Selon d'autres travaux (Modig, 2007 ; Oerleman, 2007), la définition des règles de travail et des tâches n'est pas nécessairement moins formelle que dans une organisation pérenne. Cela dépendrait du rôle et de l'implication de l'organisation mère à laquelle l'organisation temporaire est liée. En particulier, les recherches de Modig, bien que menées sur un petit échantillon de cas, suggèrent que « plus une organisation parente permanente est impliquée dans un projet, plus des règles directrices vont être données (par celle-ci) sur la façon dont les tâches devraient être réalisées par l'organisation temporaire ». En revanche, les « pures » organisations temporaires vont développer en interne leurs propres routines et procédures ». Ce qu'apporte ce dernier auteur par rapport à Janowicz-Panjaitan et al (2007), c'est qu'une trop grande liberté laissée dans la définition des rôles et des compétences risque de multiplier les risques de conflit et de rivalité. En conséquence, indépendamment de la présence ou non d'une organisation mère, l'absence de structures normatives peut conduire les individus, dont les champs d'action sont susceptibles de partiellement se superposer, à faire peser un risque sur le bon fonctionnement de l'organisation. La contrepartie en fixant en amont des règles est d'ôter une part de flexibilité et de créativité dans l'organisation. Dans ce cas, « les membres de l'organisation risquent d'être plus restreints qu'aidés dans leur travail par les process prédéfinis, ce qui peut aussi faire obstacle à l'utilisation de leurs propres connaissances et savoir-faire pour développer des routines de travail qui correspondent aux conditions uniques du projet » (Modig, 2007).

Oerlemans (2007, p. 36), lui, s'intéresse aux organisations temporaires de nature collaborative entre plusieurs PME allemandes. Sur la base de questionnaires menés sur un échantillon de 1 500 PME ayant participé à des programmes collaboratifs, il montre que lorsque la collaboration mise en œuvre par l'organisation temporaire est amenée à être renouvelée après sa dissolution, la coordination des tâches et des acteurs est généralement menée par la ou les entreprise(s)-mère(s) leader. Dans le cas contraire où il s'agit d'une collaboration qui n'a pas vocation à se reproduire, cette coordination sera plutôt effectuée par une personne ou un groupe de personnes dédié et appartenant à l'organisation temporaire. En revanche, de ces enquêtes menées au sein de nombreux programmes collaboratifs, il ne ressort quasiment pas de tendance en matière de management : la direction et l'organisation des tâches peuvent tant être réalisées par l'entreprise mère que par une structure dédiée de l'organisation temporaire elle-même.

Il ressort de ces recherches que le caractère formel et défini en amont des tâches et règles de coordination peut naître de l'implication de l'organisation-mère bien que des études empiriques semblent montrer qu'il n'existe pas de tendance en la matière. Ce formalisme, plus ou moins présent selon les organisations temporaires, présente à la fois des avantages (une plus grande maîtrise du comportement des acteurs) et des inconvénients (moins de place est laissée à l'improvisation et à l'adaptation nécessaire dans le contexte plus incertain et instable dans lequel les organisations temporaires se situent).

#### **Des rôles-clefs qui facilitent les relations avec l'extérieur, les relations avec la maison-mère et la mobilisation des ressources mises à disposition pour l'atteinte des objectifs**

D'autres recherches relatives aux rôles « clefs » de l'organisation qui nous semblent pertinentes sont celles de Turner et Keegan (2001). Ces derniers, dans leurs travaux relatifs à l'organisation-projet, mettent en évidence l'existence de trois rôles clefs, récurrents dans ce type d'organisation : le manager de projet, le broker et le steward. Le manager de projet assure tout le processus du projet ; le broker a pour fonction de maintenir et de suivre la relation avec le(s) client(s) et/ou de s'assurer de la conformité des services et des livrables avec les attentes, les besoins et la satisfaction de l'acheteur ou bénéficiaire du service ; le steward, lui, « combine le réseau de ressources pour délivrer le projet, garantissant que les bonnes personnes sont à la bonne place au bon moment pour que cela se produise » (Turner et Keegan, 2001, p.266). Ces deux derniers rôles distincts permettent de gérer d'une part la dépendance bilatérale qui existe entre le client (qui peut être l'organisation mère) et l'équipe projet et, d'autre part, l'incertitude relative au produit ou service entrepris.

La question du rôle du broker ne traduit selon nous qu'une question plus vaste relative aux rôles et aux fonctions dans laquelle l'organisation doit placer quelques acteurs pour contrôler les sources d'incertitude extérieures nécessaires à la survie (ou performance) de l'organisation jusqu'à l'atteinte de ses objectifs. D'autres rôles pourraient selon nous être avancés. Ils correspondent aux segments pertinents de l'environnement tel qu'il est vu par Crozier et Friedberg (1977, p.165) et avec lequel l'organisation interagit : ainsi dans le cas d'un projet dont l'objectif ne serait pas « un produit » ou « un service » mais par exemple un projet de communication sur la politique des quotas et de l'égalité, ou de mise aux normes environnementales, un rôle clef à l'interface entre l'organisation-projet et son environnement ne serait plus un rôle « commercial » comme celui de broker mais plutôt un rôle de « porte-parole », du « communicant » ou encore de « juriste » spécialiste de la réglementation environnementale au fait des dernières lois et donc proche des politiques, associations spécialisées et agences de normalisations.

La coordination des tâches et la définition du rôle des différents acteurs dans l'organisation temporaire sont donc des questions complexes. Il ressort néanmoins des recherches évoquées précédemment que le contexte instable et l'incertitude dans laquelle ce type d'organisation se situe rend nécessaire le développement de compétences interpersonnelles tout comme la définition de rôles clefs à l'interface entre l'organisation temporaire et l'organisation mère, et entre l'organisation temporaire et les segments pertinents de son environnement. Un minimum de formalisme dans la coordination des tâches tout comme la préservation d'une certaine marge de liberté et de flexibilité dans l'organisation semble nécessaire pour garantir le maintien de l'objectif collectif tout en permettant une adaptation des tâches à l'environnement.

#### **2.4 La communication dans l'organisation temporaire**

La communication est également un élément clef de l'organisation lui permettant de mener à bien ses objectifs de façon collective (Simon, 1983 ; Crozier et Friedberg, 1977).

Il existe dans une organisation deux types de communication : une formelle et une informelle (Simon, 1983). Le système de communication formel est mis en œuvre notamment par des paroles, lettres, circulaires, rapports et doit être suffisamment organisé et robuste pour éviter que les acteurs et leurs intérêts personnels ne fragilisent l'organisation. Le système de communication informelle, lui, « se construit autour des relations sociales des collaborateurs de l'organisation ». Ce dernier type de relation est créé spontanément par les individus pour faire progresser leurs buts personnels, voire pour collectivement assoir leur pouvoir au sein de l'organisation : « on peut conjecturer que la faiblesse du système formel de

communication et l'insuffisante coordination qui en résulte encouragent vraisemblablement la formation de coterie<sup>2</sup> » (Simon, 1983, p. 143).

La première question qui se pose donc naturellement dans une organisation temporaire concerne la solidité du système formel de communication, nécessaire pour éviter les phénomènes de coterie susceptibles de détourner l'organisation de son objectif. Or, la durée limitée d'une telle organisation rend probablement difficile la mise en place d'un système formel si celui-ci n'est pas hérité d'une organisation « mère » permanente.

Certaines des recherches évoquées précédemment nous éclairent sur le fonctionnement de la communication et l'échange d'information dans les organisations temporaires. En effet, selon Modig (2007), « toutes les organisations ont besoin d'une variété de ressources pour réaliser leurs activités. Ainsi, un accès aisé aux ressources clefs telles que des compétences professionnelles, des véhicules, des outils et des fournisseurs facilite le travail en projet considérablement ». Aussi, comme l'auteur le souligne, dans une organisation temporaire, le temps et, surtout, l'historique manquent généralement pour pouvoir mettre en place ces canaux de diffusion des savoirs et de l'information. Généralement, lorsqu'il existe une organisation parente permanente qui exerce une forte influence, celle-ci va faire en sorte que les acteurs de l'organisation temporaire aient accès aux ressources et informations nécessaires pour mener à bien leurs objectifs.

Il est donc probable qu'une organisation temporaire qui n'hérite pas d'un système formel de communication, par exemple par son organisation mère, doit reposer sur l'accès à l'information publique, sur les savoir-faire et connaissances de ses membres et sur leur capacité et volonté de communiquer.

Selon Crozier et Friedber (1977, p.87), l'organisation crée du pouvoir « simplement par la façon dont elle organise la communication et les flux d'information entre ses unités et ses membres ». En effet, chaque individu pour remplir sa tâche a besoin d'informations détenues par d'autres postes occupés par d'autres individus, ce qui peut conduire à un processus de chantage autour de la maîtrise des informations pertinentes pour les uns et les autres. Aussi, dans une structure jeune et amenée à être dissoute, quel est le risque qu'un acteur disposant de l'information nécessaire à la bonne réalisation des tâches, en l'absence de canaux formels de diffusion, n'en joue et n'en fasse usage sous forme de « chantage » parce qu'il en tire bénéfice ailleurs, par exemple dans ses jeux de pouvoir dans l'organisation-mère ? La communication d'information a une grande valeur stratégique et l'organisation, en l'absence d'un minimum de structure formelle, peut rapidement dysfonctionner dans la mesure où les acteurs n'ont pas les mêmes objectifs et chercheront à retenir l'information dont ils disposent.

## **2.5 Conclusion sur les spécificités des organisations temporaires**

Certains travaux (Modig, 2007 ; Oerlemans, 2007 ; Turner et al, 1993) ont mis en exergue que la coordination, l'autorité, la communication qui contribuent à la régulation de ces organisations peuvent être influencés par des systèmes externes comme des organisations permanentes « mères » auxquelles elles sont liées. Néanmoins, les conclusions apportées par ces différents auteurs montrent que l'influence d'une éventuelle organisation mère, même si elle est importante, ne suffit pas à expliquer et déterminer quels vont être les modes d'interaction formels et informels des différents acteurs.

Une organisation temporaire nous apparaît donc comme un système complexe, composé d'individus indépendants ou dépendants de structures pérennes qui vont interagir entre eux, selon qu'ils sont salariés d'une même entreprise ou non, ainsi qu'avec l'extérieur, leur réseau, les clients et d'autres entreprises.

Dans ces organisations, les mesures de coordination et de communication vont naturellement orienter les comportements des différents acteurs. Or nous venons de voir que ces mesures, du fait de leur caractère temporaire, sont souvent informelles et peuvent échapper à la régularité des relations habituellement observées dans les organisations pérennes.

Il existe donc une grande incertitude quant aux moyens par lesquels les acteurs et les sous-systèmes de ces organisations vont se réguler afin de concilier intérêts et comportements individuels et objectifs collectifs. Cette incertitude, tout comme certaines spécificités des organisations temporaires, en font des systèmes fragiles dans lesquels certains risques atypiques sont susceptibles d'émerger.

## **L'organisation temporaire et la fiabilité organisationnelle**

Ici, nous nous intéressons aux spécificités des organisations temporaires, aux relations entre acteurs qui peuvent s'y observer et aux impacts que ces dernières peuvent avoir sur la fiabilité des systèmes.

### **1. Des risques liés aux spécificités de l'organisation temporaire**

#### **1.1 Des risques insuffisamment pris en compte au moment de la conception**

Nous avons vu, dans l'analyse des spécificités des organisations temporaires, que l'organisation des tâches pouvait se faire en amont, par une organisation pérenne, ou par l'organisation temporaire elle-même si celle-ci se trouve être quasiment indépendante. Or, la plupart du temps, comme c'est le cas des organisations temporaires mises en place pour des projets d'infrastructures (projets de centrales, chantiers de construction) ou de démantèlement (déplétion de champs d'hydrocarbures, démantèlement de centrales nucléaires ou stations de déchet...), les budgets de fonctionnement sont souvent fixés à l'avance. Ce facteur « prédéterminé » rend difficile l'appréhension de risques par exemple techniques ou financiers une fois l'organisation temporaire mise en place et ses tâches définies. En effet, les questions relatives à la

---

<sup>2</sup> Nous entendons ici par coterie l'association d'individus unis par un intérêt commun qui diffère voire va à l'encontre de l'intérêt collectif de l'organisation.

sécurité apparaissent souvent lorsque le design d'un projet a déjà été fixé et ses budgets décidés par les différentes entreprises intervenantes (Koppenjan, 2001). « Etant donné que trouver un équilibre entre plusieurs intérêts est une affaire délicate, une telle perturbation risque de mettre en danger la réalisation même du projet ». Cette question soulève deux problèmes fondamentaux: tout d'abord, à l'origine de l'organisation temporaire, il existe un besoin de définir et d'anticiper les risques en amont de façon à ce que les budgets et le projet lui-même soient correctement dimensionnés et évalués ; ensuite, les intérêts des individus clefs de l'organisation ne doivent pas faire obstacle à une communication, de leur part, des difficultés éventuellement rencontrées en cours de réalisation, même si cela met en péril le projet lui-même et remet en cause les intérêts personnels des individus qui y sont partie-prenantes.

Aussi, le fonctionnement généralement plus flexible des organisations temporaires, fondé sur des qualités de communication interpersonnelles et davantage informelles que formelles, peut soulever des problèmes éthiques : en effet, comment s'assurer que les managers de projets ou autres individus clefs de l'organisation vont communiquer suffisamment et dévoiler les problèmes de sécurité lorsque ceux-ci apparaissent une fois la structure en place si l'intérêt personnel des individus se limite à leur rôle dans la structure temporaire et à l'atteinte des objectifs ? Trop peu de recherches s'intéressent selon nous aujourd'hui aux méthodes et systèmes formels, tant de communication que de gouvernance mis en place dans les organisations temporaires et permettant de s'assurer que les risques techniques, humains et de dérive des objectifs sont suffisamment pris en compte.

## **1.2 Des risques liés au caractère temporaire de l'organisation**

Dans les parties précédentes, nous avons vu que les organisations temporaires sont caractérisées par leur nature limitée dans le temps, leur orientation tâche et par un environnement incertain. Ces différents critères sont susceptibles d'induire des risques spécifiques.

Tout d'abord, l'une des particularités première des organisations temporaires est leur durée limitée. Cette durée selon Janowicz-Panjaitan et al (2007) implique plusieurs problèmes dont le manque de temps pour développer une base de connaissance partagée pertinente, pour planifier le changement organisationnel et pour développer une confiance à long terme dans les relations interpersonnelles. Par ailleurs, l'auteur fait référence aux travaux de Weick (1993, p. 644) pour mettre en avant le fait que ces organisations, lorsqu'elles sont vues comme ayant une durée courte, empêchent ses membres de développer des objectifs qui vont transcender leurs intérêts personnels. En effet, nous pouvons illustrer ce dernier problème avec l'exemple d'une organisation temporaire dont l'objectif est d'effectuer des opérations de maintenance sur un portefeuille de fermes éoliennes, pendant un cycle donné. Dans ce cas, la connaissance relative à l'état des nacelles et des pales de ce portefeuille éolien va se construire progressivement, au fil des inspections sur site, par l'organisation dédiée. Aussi, si les techniciens, qui se savent mobilisés sur ces fermes pour une durée limitée, repèrent des fissures sur certaines pales, auront-ils intérêt à intervenir de façon préventive ? En effet, ces signes de dégradation due à l'environnement ne sont susceptibles de conduire à un accident – tel qu'une chute d'élément – que plus tard et, probablement, une fois l'organisation dissoute et remplacée par une autre. La durée courte de l'organisation peut donc influencer la qualité et le caractère consciencieux des opérations réalisées par les individus, et, en conséquence, la sécurité des infrastructures sur lesquelles ils interviennent.

L'incertitude inhérente aux organisations temporaires risque également de poser plus de problème que dans des organisations pérennes. En effet, les membres de l'équipe ont moins de connaissances partagées dans la réalisation des tâches. Cet apprentissage « collectif » manque et l'incertitude à laquelle les membres de l'organisation sont confrontés doit être gérée à partir de leur capacité à communiquer et à identifier les problèmes.

Enfin, le caractère « orienté-tâche » des organisations temporaires rend les membres plus focalisés sur l'accomplissement du travail à faire, ce qui peut jouer en faveur d'une meilleure performance. En contrepartie, ils seront moins sensibles à d'autres facteurs, à l'environnement et aux risques potentiels qui ne feront peut-être pas partie de leurs priorités, du fait notamment de l'urgence ressentie pour l'atteinte des objectifs.

## **2. Des risques soulevés par des relations atypiques entre acteurs**

Dans les parties précédentes nous nous sommes intéressés à l'organisation temporaire en tant qu'organisation conduite par des processus plus ou moins formels de coordination, définition de tâches ou encore communication. Dans cette partie, nous nous questionnerons sur les interactions entre acteurs qui peuvent différer, dans ce type d'organisation, de celles observées dans des structures plus traditionnelles ayant vocation à durer. En effet, le caractère temporaire change les enjeux et relations de pouvoir entre les acteurs. Selon Crozier et Friedberg (1977), l'organisation doit également se comprendre comme un « construit humain » : elle n'est pas le produit de l'adaptation par des processus divers des individus (donc de façon passive) mais le résultat d'une série de jeux auxquels participent les acteurs organisationnels et dont les règles « formelles et informelles » délimitent un éventail de stratégies rationnelles. Aussi, pour comprendre une organisation faut-il comprendre quelles peuvent être les stratégies des individus. En effet, les organisations, selon les auteurs, circonscrivent des zones d'incertitudes « que les individus ou les groupes tenteront tout naturellement de contrôler pour les utiliser dans la poursuite de leurs propres stratégies, et autour desquelles se créeront des relations de pouvoir ». (Crozier & Friedberg, 1977, p.78). L'organisation crée ainsi différents types de pouvoir parmi lesquels :

- Le pouvoir découlant de la maîtrise d'une compétence particulière, de la spécialité fonctionnelle ;
- Celui découlant des relations entre l'organisation et son environnement ;
- Celui découlant de la maîtrise de la communication et des informations ;
- Et celui découlant des règles organisationnelles, dont l'objectif est notamment de formaliser les tâches et les interactions entre acteurs.

Dans le cas d'une organisation temporaire, le rapport à l'environnement (qui inclut le rapport à l'éventuelle organisation mère) et la communication nous semblent prendre plus d'importance encore dans les structures classiques car, notamment et comme nous l'avons vu précédemment, le manque de temps limite le développement d'une base de connaissance commune (Janowicz-Panjaitan et al., 2009 ; Modig, 2007).

Dans cette nouvelle perspective, apparaît d'ores et déjà un certain nombre d'enjeux relatifs aux comportements et interactions des acteurs :

- La prise de décision du manager ou dirigeant de l'organisation temporaire est influencée par son caractère limité dans le temps. En effet : quelles motivations (liées au temps et à la dissolution programmée de l'organisation) vont réellement conditionner ses décisions ? ces motivations présentent-elles des risques spécifiques pour l'organisation temporaire ou son organisation-mère ? (on pense par exemple à la rétention d'information, à des priorités exclusivement centrées sur les tâches et peu sur la culture de sécurité ou encore au souhait du manager d'augmenter sa visibilité à l'extérieur pour sécuriser de futures opportunités...)
- La détention de l'information, par la jeunesse de la structure et sa dissolution planifiée, est un enjeu de pouvoir important : en conséquence, comment les acteurs y accèdent-ils ? quels systèmes formels et informels trouve-t-on dans une organisation temporaire ? quelle vision et comportements ont les acteurs clefs dans leurs interactions (avec la maison-mère et entre eux) vis-à-vis de l'accès à l'information, la connaissance et sa communication ?
- Enfin, et parce que cela traduit le résultat des comportements cumulés des différents acteurs, une forme de « culture d'entreprise » peut-elle se développer dans une organisation temporaire ?

Comme nous allons le développer dans la partie suivante, ces questions nous conduisent à vouloir poursuivre nos recherches et à analyser une ou des organisation(s) temporaire(s) d'une façon plus pragmatique et fondée sur l'observation de terrains, c'est-à-dire d'organisations temporaires du secteur de l'énergie comme : il pourra s'agir par exemple de chantiers de construction de plateformes pétrolières, de pose de pipelines, de gestion de crise. Ces compléments de recherche auront pour but d'affiner notre connaissance des spécificités de ce type d'organisation et de mieux comprendre le comportement des individus qui y interagissent. Nous développerons et présenterons ci-après le type de terrain et la méthodologie que nous envisageons pour la poursuite de nos recherches.

## **Terrain et méthodologie**

Les travaux présentés constituent la première étape d'une thèse portant sur les organisations temporaires, leurs modes de régulation et leurs effets sur la sécurité des systèmes sociotechniques complexes.

Dans une première phase de ces travaux, nous nous sommes attachés à analyser, au moyen d'une revue bibliographique, si les organisations temporaires présentent certaines tendances ou spécificités organisationnelles par rapport aux règles de coordination, de management, de communication.

Dans un second temps, nous nous intéressons aux interactions entre acteurs. En particulier, nous souhaitons explorer les modalités de prise de décision, les comportements et interactions de certains acteurs-clefs de l'organisation. Cette analyse a pour but d'apporter une meilleure compréhension du jeu des acteurs et d'en identifier les effets sur la sécurité des systèmes concernés.

L'approche qualitative d'analyse des organisations s'intéresse à la réalité en tant que créativité partagée des individus. Au sein d'organisations dynamiques, les individus sont des acteurs actifs dans la construction de la réalité. Pour cette raison, les enjeux cités précédemment nous semblent mériter une poursuite de nos recherches au moyen d'analyses de terrains et de collectes de données « passives », par l'observation directe et la conduite d'entretiens semi-directifs.

A ce stade, les terrains envisagés sont propres au secteur de l'énergie : il pourra s'agir d'un projet de maintenance exceptionnelle, de déplétion de champ, de construction de centrale... Ces terrains auront pour objectif d'analyser en quoi le comportement des acteurs dans ces organisations diffère des organisations plus traditionnelles et autour de quels modes de coordination, de management, de communication et de diffusion de l'information ils s'organisent.

L'analyse qualitative s'intéresse à l'expérience des individus, à partir de leur perspective propre, en ciblant des acteurs porteurs et producteurs de sens (Bogdan et Taylor, 1975). De cette façon il est possible d'analyser quels sont les éléments constitutifs, par exemple, de la communication formelle et informelle, des routines de travail, de la culture du risque, des règles informelles d'organisation des tâches, qui font partie des processus d'apprentissage organisationnel.

Par ailleurs, à travers la technique de l'entretien se développe l'usage de l'expression « libre » des individus interrogés par lequel l'enquêteur peut tenter d'interpréter les clefs de son comportement et de son adhésion aux objectifs et intérêts de l'organisation.

## **Conclusion**

A ce premier stade de la recherche il nous apparaît que les organisations temporaires sont des organisations complexes qui méritent d'être davantage étudiées. Leur caractère limité dans le temps rend difficile la création d'une base de connaissance commune nécessaire à la réalisation des tâches et à l'atteinte des objectifs collectifs. Par ailleurs les règles de ce type de structure, tout comme les budgets et risques à appréhender sont souvent déterminés à l'avance de fait qu'un risque apparaissant à posteriori est susceptible de mettre en danger l'organisation bien plus que dans une organisation traditionnelle.

Dans ces structures qui, outre complexes, nous apparaissent également fragiles, des recherches de terrain permettant de comprendre le comportement des acteurs et leurs motivations profondes nous semblent nécessaires afin de mieux appréhender les risques identifiés précédemment. L'approche qualitative, axée sur une collecte de données par



l'observation et la conduite d'entretiens semi-directifs, permettra d'affiner notre compréhension de ces systèmes et des comportements atypiques qui peuvent y générer des risques spécifiques.

### **Remerciements**

Nous remercions les entreprises TOTAL, AFNOR, SNCF et GDF-SUEZ qui supportent la Chaire Résilience et la Sécurité de Mines-Paristech et grâce auxquelles ces études peuvent être menées.

### **Références**

- Bogdan, R. & Taylor, S. J. (1975), *Introduction to Qualitative Research Methods*, New York, John Wiley.
- Cleland, D.I. and Kerzner, H.A. (1985), *Project management dictionary of terms*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977), « L'acteur et le système ». Edition du Seuil. Collection Points.
- Goodman, R.A. and Goodman, L.P. (1976), Some management issues in temporary systems: a study of professional development and manpower – the theatre case, *Administrative Science Quarterly*, 21, 494-501.
- Janowicz-Panjaitan, M., Bakker, R.M. and Kenis, P. (2009), Research on temporary organizations: the state of the art and distinct approaches toward temporariness. In Kenis, P., Janowicz-Panjaitan, M., and Cambre, B. (Eds.). *Temporary Organizations: Prevalence, logic and effectiveness*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Keith, P.M. (1978), Individual and organizational correlates of a temporary system, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 14 (2), 195-203.
- Koppenjan, J. (2001), Project development in complex environments: assessing safety in design and decision-making. *Journal of contingencies and crisis management*, Vol 9 (3), 121–130.
- Lundin, R. A., & Steinthórsson, R. S., & Audet, M. (2003), "Studying organizations as temporary", *Scandinavian Journal of Management* 19, 233-250.
- Lundin R. A., Söderholm A. (1994), "A theory of temporary organization." *Scandinavian Journal of Management* (1995), 11(4), 437-455.
- Mario, R., & Madeleine, A. (2002), « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence », *Gestion*, Vol. 27, 43-49.
- Modig, N. (2007). « A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms », *International Journal of Project Management* 25, 807-814.
- Müller, R., & Andersen, E. S., & Kvalnes, Ø. & Shao, J., & Sankaran, S., & Turner, J. R., & Biesenthal, C., & Walker, D., & Gudergan, S. (2013), "The Interrelationship of Governance, Trust, and Ethics in Temporary Organizations", *Project Management Journal* Vol. 44 N°4, 26-44.
- Packendorff, J. (1995), Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *ScamL Journal of Management*. Vol. 11 (4), 319–333.
- De Terssac G. (2003), « La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud ». *Débats et prolongements*, Paris, La Découverte « Recherches ».
- Simon, H.A. (1983). « Administration et processus de décision ». *Economica*, French translation.
- Turner, J.R. (1990), What are projects and project management? Henley Working Paper 9002. Henley-on-Thames: Henley Management College.
- Turner, J.R. and Müller, R. (2003), On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21, 1–8.
- Weick, K.E. (1993), The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.

**N.B. : La plupart des citations de cet article ont été traduites de l'anglais par les auteurs afin d'en faciliter la lecture.**

### **Mots clefs**

Organisations temporaires, fiabilité organisationnelle, régulation, action collective, incertitude, externalisation.